

Manager un collaborateur aidant, une épreuve qui renforce

L'édition 2025 du Prix Entreprise & Salariés Aidants s'accompagne d'une nouvelle enquête de terrain, menée cette fois auprès des managers de proximité. Leur rôle est souvent décrit comme «charnière», pris entre les exigences de la direction et les réalités de terrain. Mais que se passe-t-il lorsque l'un de leurs collaborateurs est aussi un aidant familial, confronté à des contraintes personnelles lourdes, des urgences imprévisibles et parfois des aménagements de poste nécessaires ? Jusqu'ici, le sujet était surtout abordé en termes de risques et de fragilités. L'étude conduite par BVA Opinion auprès de 300 managers propose un renversement de perspective : gérer un collaborateur aidant ne serait pas seulement une difficulté à absorber, mais un levier de progression, de cohésion et même de performance organisationnelle.

L'enquête a été conduite en juin 2025 auprès d'un échantillon représentatif de managers, répartis à parts égales entre ceux encadrant ou ayant déjà encadré un collaborateur aidant (150 appelés Managers avec collaborateurs aidants) et ceux n'y ayant jamais été confrontés (150 appelés Managers sans collaborateurs aidants).

Comme toujours, certaines limites méthodologiques sont à noter : la tentation d'«enjoliver» une expérience réussie ou l'effet de halo d'une situation récente. Mais la convergence entre les réponses des managers avec collaborateurs aidants ou sans collaborateurs aidants donne un poids particulier aux résultats : tous pointent dans la même direction, même si l'intensité diffère.

Ainsi les résultats révèlent que, loin de désorganiser, l'expérience du management de l'aidance produit des effets vertueux.

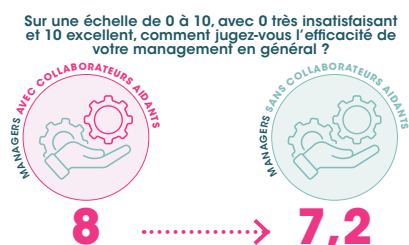
En interrogeant directement les managers, elle met en lumière une dynamique positive qui résonne bien au-delà du seul binôme manager-aidant.

Premier enseignement

Gérer un collaborateur aidant agit comme un booster de confiance managériale

On mesure ainsi un écart significatif (0,8 pts) lorsque les managers autoévaluent leur efficacité managériale : les managers avec collaborateurs aidants obtiennent une moyenne de **8/10**, contre **7,2/10** pour les managers sans collaborateurs aidants (la moyenne générale de l'échantillon s'élevant à **7,8/10**).

La proportion de notes très élevées (9 ou 10) est par ailleurs deux fois plus importante chez les managers avec collaborateurs aidants que chez les managers sans collaborateurs aidants.



Ce n'est pas un simple «bonus émotionnel» : les verbatims recueillis traduisent un sentiment d'accomplissement. L'un d'eux confie : «*C'était mon crash-test de leadership. Après ça, je me sens plus légitime*». Un autre ajoute : «*Je sais désormais que je peux absorber un choc humain sans perdre le cap*». Loin de fragiliser, l'expérience renforce donc le sentiment de compétence et la posture managériale

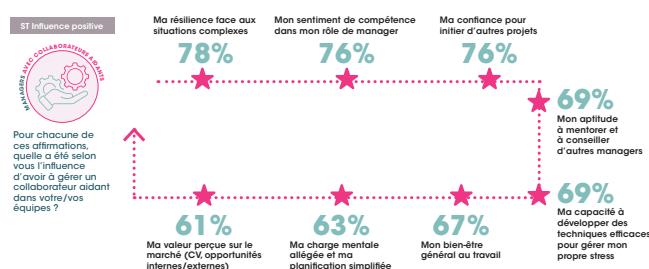
Deuxième enseignement

Accompagner un collaborateur aidant est un catalyseur de progrès

Au plan de leur pratique, les managers estiment que la gestion d'un collaborateur aidant permet de progresser en termes d'écoute (78% des managers avec collaborateurs aidants contre 60% chez les autres), d'empathie, de réactivité face à l'imprévu (69% contre 62%) et de capacité d'anticipation (66% contre 58%).

Pour les managers avec collaborateurs aidants, l'expérience semble même révéler ou renforcer des softs skills (compétences douces) leur permettant d'accroître leur valeur sur le marché (61%). Ils mettent ainsi en avant la résilience face à des situations complexes (78%), l'aptitude à conseiller et mentorer d'autres managers (69%), la capacité à gérer des techniques efficaces pour gérer leur propre stress (68%).

Accompagner un collaborateur aidant est un catalyseur de progrès



Certains verbatims traduisent cette évolution : «*Je suis devenu plus accessible ; du coup, je suis alerté plus tôt*» ou encore «*L'empathie n'est pas qu'une posture : c'est un outil pour ajuster la charge et prioriser ce qui est vraiment critique*».

Ces témoignages montrent que les compétences mobilisées ne sont pas accessoires : elles touchent au cœur du métier managérial, là où se jouent l'efficacité opérationnelle et la qualité du climat social.

Troisième enseignement

L'effet bénéfique ne s'arrête pas au manager. Il se diffuse aussi l'équipe comme une boule de neige

L'expérience vécue par les managers avec collaborateurs aidants leur a permis d'observer les effets bénéfiques à l'œuvre. Ils soulignent ainsi un climat de confiance et de sécurité psychologique renforcé (76%), davantage d'innovation collective grâce à cette expérience (65%), voire une attractivité accrue de l'équipe pour le recrutement (64%).

Un manager témoigne : «*L'équipe a spontanément organisé un roulement pour soulager le collègue. Ça a rendu l'équité visible, pas juste déclarée*».

S'agissant plus largement de l'influence du management de l'aidance au plan collectif, les résultats montrent une convergence intéressante entre les deux panels, qu'il s'agisse du vécu ou de la projection par anticipation : 76% des managers avec collaborateurs aidants constatent une amélioration de la cohésion et de l'entraide (contre 73% des managers sans collaborateurs aidants), de l'équité et de la transparence (69% vs 60%), la capacité de l'équipe à davantage exprimer ses difficultés et ses besoins.

Ainsi, ce qui pourrait apparaître comme une fragilité individuelle devient un révélateur de dynamique collective. Le groupe apprend à relativiser l'urgence, à partager les responsabilités, voire à rendre concrète la notion d'équipe.

Pour chacune de ces affirmations, diriez-vous qu'elle correspond pas du tout ou tout à fait à la situation de votre équipe du fait d'avoir/d'avoir eu un collaborateur aidant ?

 ANALYSE AVEC COLLABORATION D'USERS ST Influence positive	76%	Mon équipe bénéficie d'un climat de confiance et de sécurité psychologique renforcé
	65%	L'équipe a innové collectivement (méthodes, outils) grâce à cette expérience
	64%	L'attractivité de mon équipe pour le recrutement s'est améliorée
	61%	Des process ou rituels durables ont été mis en place suite à la gestion de l'aidance
	60%	La satisfaction client (interne ou externe) a progressé
	55%	Le taux d'absentéisme de l'équipe a diminué

Un manager témoigne : «*On a dû se réorganiser, et au final l'équipe a trouvé des méthodes plus efficaces qu'avant*».

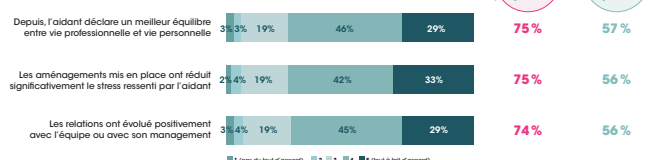
Quatrième enseignement

L'aidant lui-même tire bénéfice de ce management

Trois managers avec collaborateurs aidants sur quatre estiment que leurs actions ont contribué à réduire le stress de l'aidant, à améliorer son équilibre de vie et à renforcer sa relation avec l'équipe. Là encore, la perception est partagée par les managers sans collaborateurs aidants, même si elle demeure moins marquée.

Une symétrie des attentions qui favorise aussi la situation de l'aidant lui-même et peut faire changer le regard des managers

Etes-vous d'accord ou pas d'accord avec chacune des opinions suivantes concernant les impacts de votre action sur le collaborateur aidant ?



Un témoignage résume bien l'enjeu : « *Le fait qu'il se sente soutenu a envoyé un message à tous : on peut parler de ce qui se passe ici* ».

Cette amélioration perçue de la qualité de vie professionnelle contribue à transformer le regard porté sur l'aidant : de sujet de préoccupation, il devient contributeur légitime du collectif.

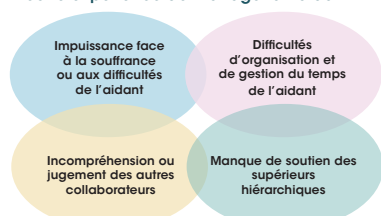
Cinquième enseignement

Les coûts sont réels, mais gagnent à être accompagnés

L'étude n'occulte pas les difficultés. Les managers avec collaborateurs aidants évoquent un coût émotionnel (« parfois psy sans outils »), un sentiment d'impuissance face à des situations familiales lourdes, la complexité organisationnelle liée aux imprévus, ou encore l'incompréhension de certains collègues.

Ces réalités rappellent que l'aidance ne peut être gérée uniquement par la bonne volonté managériale. Sans relais RH, sans formation ni cadre clair, l'expérience peut être vécue comme un fardeau.

Qu'est-ce que vous avez le plus mal vécu dans cette expérience de manager un aidant ?



Sixième enseignement

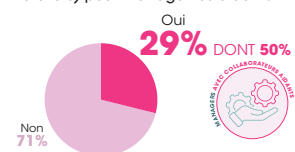
La mise en place de dispositifs organisationnels démultiplie les effets

Un tiers seulement des managers (et 50% parmi les managers avec collaborateur aidant) déclarent que leur entreprise dispose de dispositifs spécifiques pour soutenir l'aidance.

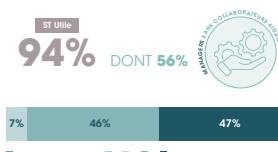
94% des managers avec collaborateurs aidants en ayant bénéficié estiment que cela leur a été utile, voire très utile : le contraste est fort avec les managers sans collaborateurs aidants : 56 % d'entre eux considèrent que ce type de dispositif serait utile, mais ils restent dans l'incertitude faute de cadre.

Dans ces conditions, il semble bien que là où l'entreprise formalise et outille, les bénéfices se multiplient et se stabilisent.

Avez-vous bénéficié d'une formation ou de ressources formelles (charte, guides, ateliers) pour manager les aidants ?



Ces dispositifs vous ont-ils été utiles pour accompagner un aidant ?



Septième enseignement

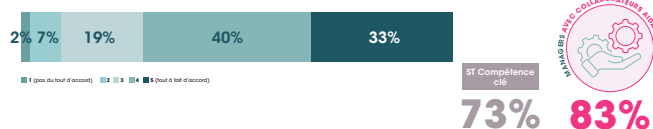
Savoir manager un collaborateur aidant est considéré comme une compétence d'avenir

Les trois quarts des managers interrogés (et 83% pour ceux avec un aidant) considèrent que la capacité à encadrer un collaborateur aidant sera une compétence clé demain, la perspective d'accroissement du nombre d'aidants exerçant une activité professionnelle semblant de ce point de vue plutôt bien anticipée.

Plus encore, cette compétence semble s'inscrire dans une perspective d'évolution plus globale du métier de manager : « *Manager un aidant ne peut que donner de l'humanité au management* ».

Au-delà de l'expérience ponctuelle, il s'agit donc de construire un véritable référentiel de compétence : formalisation de protocoles simples, guides pratiques, intégration dans les cursus managériaux, création de communautés de pairs pour partager expériences et bonnes pratiques.

Je pense que la capacité à gérer un collaborateur aidant sera une compétence clé pour les managers de demain



En conclusion : un révélateur de leadership et de cohésion

L'un des apports les plus originaux de l'étude est la mise en évidence d'une dynamique circulaire : ce que gagne le manager rejaillit sur l'équipe, qui soutient l'aidant, ce qui incite l'organisation à formaliser, ce qui prépare les prochains managers.

Ainsi, l'aidance agit comme un accélérateur de transformation managériale et organisationnelle.

Elle renforce les managers, développe leurs soft skills, soude les équipes, améliore la qualité de vie des aidants et, in fine, prépare l'organisation à une culture managériale plus humaine et plus performante.

Dans un monde du travail où les incertitudes s'accumulent, cette capacité à intégrer les vulnérabilités dans le management devient un atout stratégique. Loin d'être un risque à contenir, l'aidance apparaît comme un révélateur de leadership et de cohésion qu'il convient d'activer et d'inscrire durablement dans les pratiques.

ORGANISÉ PAR :



AVEC LES MEMBRES DE L'ALLIANCE PROFESSIONNELLE RETRAITE

 **agric-arcco**

ET LE SOUTIEN DE :

PARTENAIRE MÉDIA

